

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Motivace zaměstnanců

Employees motivation

Student: Pavla Horká

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Petra Horváthová, Ph.D.

Ostrava 2009

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Řešitel: Pavla Horká
Program: B6208 Ekonomika a management
Obor: Management
Téma: Motivace zaměstnanců
Employees Motivation

1. Úvod
2. Teoretická východiska motivace zaměstnanců
3. Charakteristika vybrané organizace
4. Analýza současného stavu motivace zaměstnanců ve vybrané organizaci
5. Návrhy a doporučení v oblasti motivace zaměstnanců
6. Závěr
Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Přílohy

Odborná literatura:

ARMSTRONG, Michael, Personální management. Přel. J. Koubek, J. Berka. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 963s. ISBN 80-7169-614-5.
KOONZ, Herold; WEIHRICH, Heinz. Management. Přel. V. Dolanský. 1. vyd.(10.americké). Praha: Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.
KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Přes, 2007. 4. rozš. a dopl. vyd. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

Vedoucí: Ing. Petra Horváthová, Ph.D.

Datum zadání: 21.11.2008

Datum odevzdání: 07.05.2009

prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně. Přílohy č. 1, 2, 3, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.

7. května 2009

Obsah:

1	Úvod.....	6
2	Teoretická východiska motivace zaměstnanců	8
2.1	Řízení lidských zdrojů.....	8
2.2	Stimulace a motivace	9
2.3	Teorie motivace.....	13
2.3.1	Teorie instrumentality	13
2.3.2	Teorie zaměřené na obsah.....	13
2.3.3	Teorie zaměřené na proces.....	15
2.3.4	Shrnutí teorií	17
2.4	Motivační strategie.....	18
2.5	Motivace a výkon.....	20
2.6	Motivační program.....	20
3	Charakteristika vybrané organizace	24
3.1	XY ve světě.....	24
3.2	Historie firmy XY v Šumperku	25
4	Analýza současného stavu motivace zaměstnanců ve vybrané organizaci	28
4.1	Současný stav	28
4.1.1	Zaměstnanecké výhody.....	28
4.1.2	Systém odměňování	30
4.1.3	Vzdělávání, mzdový růst.....	32
4.2	Vyhodnocení průzkumu	32
4.2.1	Spokojenost s organizací jako s celkem.....	33
4.2.2	Mezilidské vztahy	34
4.2.3	Odměňování.....	35
4.2.4	Kariéra a vzdělávání.....	36
4.2.5	Získávání informací	37
4.2.6	Motivační prvky	38
5	Návrhy a doporučení v oblasti motivace zaměstnanců	40
5.1	Zaměstnanecké výhody	40
5.2	Vztahy nadřízenosti a podřízenosti, získávání informací.....	42
5.3	Systém odměňování	43
5.4	Vzdělávání, mzdový růst.....	44
6	Závěr	45
	Seznam použité literatury	46
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
	Přílohy	

1 Úvod

Pro kvalitní plnění pracovních povinností je důležité to, aby zaměstnanec věděl a uměl činnost zvládnout (schopnost dosahovat výkonu), aby mohl činnost vykonávat (pracovní a organizační podmínky) a aby chtěl činnost vykonávat (motivace).

Z toho vyplývá, že správná motivace zaměstnanců je jednou z nejdůležitějších činností vedení organizace. Jde o zvyšování zájmu o určitou činnost jednotlivce i skupiny. Pokud je zaměstnanec motivován špatným způsobem, není spokojeno ani vedení, ani samotný zaměstnanec.

Tento stav se může projevat tím, že zaměstnanec bude firmu negativně hodnotit i v rozhovorech s přáteli, a tím může klesat prestiž organizace. Zaměstnanec bude pouze automaticky plnit předepsané normy a nebude chtít přijímat odpovědnost spojenou s dalším kariérním postupem.

Na straně firmy může tento stav způsobovat například vysokou fluktuaci zaměstnanců, a z tohoto důvodu budou nepřiměřeně vysoké náklady spojené se zaškolováním stále nových zaměstnanců. Proto je důležité, aby se našel jakýsi optimální stav, kdy bude vládnout spokojenost na obou stranách.

Každá organizace se snaží o získání a udržení kvalitních zaměstnanců, a proto by si také vedení mělo uvědomit, že lidé nejsou stroje a že každý člověk má své jiné vlastnosti, zkušenosti, schopnosti, ale také potřeby a preference, které ovlivňují jeho pracovní výkon. Podle těchto kritérií by měli být zaměstnanci vybíráni i do pracovních pozic.

V dnešní době je pro většinu zaměstnanců největším motivátorem odměna ve formě peněžních prostředků. Tento způsob odměny je sice považován za základní, ale vzhledem k odlišným osobnostem jsou i očekávání jednotlivých zaměstnanců odlišná. Tento důležitý faktor je doplňován dalšími aspekty. Pro některé může být důležitou odměnou dobrý pracovní kolektiv a s tím související příjemné pracovní prostředí nebo užitečná a smysluplná práce.

Peněžní odměnou nejsme schopni upokojit všechny zaměstnance, a proto se organizace musí na tuto oblast zaměřovat, zjišťovat potřeby a požadavky svých zaměstnanců a v optimální míře je uspokojovat. Cílem každé organizace je poskytovat zaměstnancům takové prostředí, aby mohli vykonávat svou práci ve stanovené kvantitě a kvalitě.

V praktické části své práce se pokusím zjistit, zda organizace, kterou jsem si pro tento účel zvolila, takové prostředí svým zaměstnancům poskytuje. Motivace může totiž svým

správným fungováním výrazně přispět ke zkvalitnění práce lidského kapitálu, a proto je žádoucí hledat nedostatky a cesty k jejich odstranění.

Cílem mé práce je tedy analyzovat situaci v konkrétním podniku, zjistit nedostatky v oblasti motivace a navrhnout řešení pro efektivnější řízení lidských zdrojů.

2 Teoretická východiska motivace zaměstnanců

2.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů.

Hlavními aktivitami řízení lidských zdrojů zabezpečovanými jak liniiovými manažery, tak personalisty jsou:

- **Organizace**

Podoba organizace – vytváření organizace, která slouží všem potřebným činnostem, seskupuje je způsobem, který povzbuzuje integraci a kooperaci, v reakci na změny funguje pružně a umožňuje efektivní komunikaci a rozhodování.

Vytváření pracovních úkolů, pracovních míst a rolí – rozhodování o obsahu práce a odpovědnosti na jednotlivých pracovních místech či v jednotlivých rolích za účelem maximalizace vnitřní motivace a spokojenosti pracovníků s vykonávanou prací.

Rozvoj organizace – stimulování, plánování a realizace programů zaměřených na zvýšení efektivity a fungování organizace a její adaptace na změny.

- **Zaměstnanecké vztahy**

Zlepšování kvality zaměstnaneckých vztahů vytvářením klimatu důvěry a vytváření pozitivnější psychologické smlouvy.

- **Řízení znalostí**

Vytváření postupů pro zvládnutí a předávání znalostí za účelem zlepšení a zintenzivnění procesu učení a za účelem zlepšení výkonu v organizaci.

Zabezpečování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů – odhadování budoucích potřeb pracovníků jak z hlediska jejich počtu, tak z hlediska úrovně jejich dovedností a schopností a vytváření a realizace plánů směřujících k uspokojení těchto potřeb.

Získávání a výběr – zabezpečování počtu a struktury pracovníků, které organizace potřebuje

- **Řízení pracovního výkonu**

Dosahování lepších výsledků organizace, týmů i jednotlivců pomocí zkoumání a řízení pracovního výkonu v rámci dohodnutých cílů a požadavků na schopnosti, hodnocení a zlepšování pracovního výkonu, rozpoznávání a uspokojování potřeb v oblasti vzdělávání a rozvoje.

- Rozvoj lidských zdrojů

Celoorganizační a individuální vzdělávání – systematické rozvíjení procesů vzdělávání a učení na celoorganizační i individuální úrovni, poskytování příležitostí k učení pro pracovníky za účelem rozvoje jejich schopností, realizace jejich potenciálu a zvýšení jejich zaměstnatelnosti.

Rozvoje manažerů – poskytování příležitostí k učení a rozvoji zvyšujících schopnosti manažerů významně přispívat k plnění cílů organizace.

Řízení kariéry – plánování a rozvíjení kariéry lidí s potenciálem.

- Řízení odměňování

Systémy odměňování – vytváření mzdových a platových struktur a systémů, které budou spravedlivé, srovnatelné, srozumitelné, průhledné.

Zásluhové odměny – provázání peněžních odměn s výsledky, schopností, velikostí přínosu, dovednostmi a úsilím.

Nepeněžní odměny – poskytování nepeněžních odměn pracovníkům (uznání, vyšší odpovědnost a pravomoci, příležitosti pocítit úspěch a příležitosti k růstu).

- Pracovní vztahy

Kolektivní pracovní smlouvy – řízení a udržování formálních a neformálních vztahů s odbory a jejich členy.

Zapojování a participace pracovníků – naslouchat pracovníkům, poskytovat jim informace a radit se s nimi o záležitostech společného zájmu.

Komunikace – vytváření a poskytování informací, které pracovníky zajímají. (Armstrong, 2002)

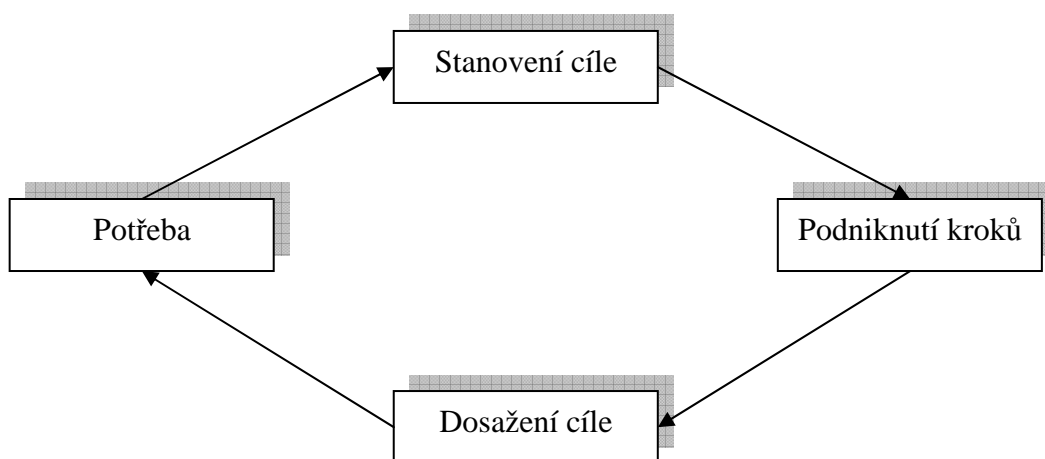
2.2 Stimulace a motivace

Všechny organizace se zajímají o to, co by se mělo udělat pro dosažení trvale vysoké úrovně výkonu lidí. Znamená to věnovat zvýšenou pozornost nejvhodnějším způsobům motivování lidí pomocí takových nástrojů, jako jsou různé stimuly, odměny, vedení lidí a práce, kterou vykonávají, a podmínky v organizaci, za nichž tuto práci vykonávají. Cílem je vytvářet a rozvíjet motivační procesy a pracovní prostředí, které napomohou tomu, aby jednotliví pracovníci dosahovali výsledků odpovídajících očekávání managementu.

Teorie motivace zkoumá proces motivování, proces utváření motivací. Vysvětluje, proč se lidé při práci určitým způsobem chovají, proč vyvíjejí určité úsilí, v konkrétním směru. Rovněž popisuje to, co mohou organizace udělat pro povzbuzení lidí, aby uplatnili své

schopnosti a vyvinuli úsilí způsobem, který podpoří splnění cílů organizace i uspokojení jejich vlastních potřeb.

Obr. 2.1. Proces motivace (Armstrong, 2002)



Model procesu motivace naznačuje, že motivace je iniciována vědomým nebo mimovolným zjištěným neuspokojených potřeb. Tyto potřeby vytvářejí přání dosáhnout něčeho nebo něco získat. Poté jsou stanoveny cíle, o nichž se věří, že uspokojí tyto potřeby a přání, a volí se cesty nebo způsoby chování, od nichž se očekává, že povedou k dosažení stanovených cílů. Jestliže je určitého cíle dosaženo, potřeba je uspokojena a je pravděpodobné, že chování, které vedlo k cíli, se napříště zopakuje v případě, že se objeví podobná potřeba. Pokud není cíle dosaženo, je méně pravděpodobné, že se budou tytéž kroky v budoucnu opakovat. Tento proces opakování úspěšného chování nebo kroků se nazývá upevňování přesvědčení nebo také zákon příčiny a účinku. (Armstrong, 2002)

V manažerské praxi není zvykem motivaci a stimulaci rozlišovat, ale je důležité si uvědomit, že kladný vztah k nějaké úloze obvykle vzniká z některé ze dvou příčin: buď proto, že je její splnění spojeno se získáním nějakých zvenčí přicházejících hodnot, nebo proto, že její splnění je v souladu s vnitřním vyladěním člověka, který má úlohu vykonávat.

Úloha je tedy splněna pod vlivem vnějších podnětů (stimulů), nebo pod vlivem vnitřních pohnutek (motivů), přičemž obojí může působit společně a vzájemně se posilovat. V prvním případě hraje při vzniku žádoucího chování klíčovou roli vnější situace, ve druhém vnitřní svět motivovaného člověka.

Stimulace probíhá tehdy, pokud kompenzujeme nepohodlí spojené s výkonem nějakými atraktivními hodnotami. V této době můžeme očekávat, že práce bude probíhat.

Ovšem v okamžiku, kdy takové hodnoty přestaneme poskytovat, se práce zřejmě zastaví. Práce probíhá jen po tu dobu, po kterou stimuly působí.

Motivace má oproti stimulaci velkou výhodu – pokud se dobře trefíme do motivů, které člověk má, může práce za příznivých podmínek pokračovat i bez příkonu vnějších podnětů, člověk vykonává úlohu, protože jej baví nebo protože ji považuje za významnou a důležitou.

Vnější motivátory mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusejí nutně působit dlouhodobě. Vnitřní motivátory, které se týkají kvality pracovního života, budou mít hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince a nikoliv vnucené mu z vnějšku.

Když se setká člověk a úkol, nemusí si vzájemně sednout. To lze odstranit tím, že přizpůsobíme lidi úkolům, to znamená, že je donutíme, aby respektovali úkol takový, jaký je, včetně toho, co se jim na něm nelíbí. Toto vyžaduje značnou míru stimulace. Lidé se pochopitelně přizpůsobují okolnostem neradi, což vede k větším nárokům na kontrolu. Navíc je zřejmé, že v okamžiku, kdy přestaneme stimulovat, nebudou mít důvod úkol dál plnit. Je pravděpodobné, že potíže mohou nastat i tehdy, když pouze zaměstnance přestaneme kontrolovat.

Proto je lepší vyjít lidem vstříc a vybírat úkoly lidem na míru tak, aby jim vyhovovaly svým obsahem. Ne vždy si ovšem můžeme dovolit vybrat úkol tak, aby obsahem seděl konkrétnímu člověku, kterého máme pro práci k dispozici. Zde se otvírá prostor pro motivaci. Lidé citlivě vnímají, jakým způsobem se o úkolu dozvídají. Důležitá je forma zadání, tedy zvolená slova, tón řeči a řeč těla.

Problémy vznikají zejména tehdy, když člověk v práci nenajde vůbec nic, co by jej alespoň trochu bavilo. Naopak pokud něco takového najde, máme solidní naději, že se smíří i se zbytkem povinností. Při zadávání práce bychom měli myslet na to, aby alespoň část jejího celkového objemu přinášela člověku, který ji má vykonávat, nějakou radost.

To, co člověka při práci baví, představuje kotvu, která jej upoutá k výkonům a znemožní okolním vlivům, aby odváděly pozornost, znemožňovaly soustředění na práci a vedly k úvahám o změně zaměstnání.

Při motivační praxi máme tendenci působit na okolí tím, co působí na nás. Podléháme představě, že když něco motivuje nás, bude to motivovat i ostatní. Toto by fungovalo za předpokladu, že by všichni lidé byli stejní.

Určitý podnět může člověka přitahovat proto, že v něm generuje příjemné pocity. Potom vzniká vzorec chování, jemuž se říká apetence. Člověk takový podnět vyhledává, je

motivován k chování, které k němu vede. Jiné podněty člověka odpuzují, generují v něm nepříjemné pocity, takovému vztahu se říká averze. Nepříjemným situacím se člověk vyhýbá.

Přirozená přítomnost apetencí a averzí v lidském chování se promítá do motivační praxe v podobě systémů odměn a trestů. Lidé reagují nejen na podněty, kterými jim nabízíme něco příjemného, ale i na podněty, které jsou jim nepříjemné.

Poměrně často se stává, že lidé nedělají to, co se od nich očekává, spíše proto, že jim to nikdo pořádně nevysvětlil, než aby k tomu cítili odpor nebo lhostejnost. V této situaci je snadnější a levnější alternativou k motivaci poskytnutí informací o úkolu, jeho smyslu, žádoucím výsledku a poskytování zpětné vazby. V teorii vitality se této alternativě říká orientace.

Podobně častá je situace, že lidem nenabízíme lidem nic, co by je mohlo přiměřeně nadchnout. Zde nám nezbývá nic jiného než zásah do firemních cílů, tedy úprava jejich definice tak, aby cíle obsahovaly i příznivé, potenciálně motivující podněty pro zaměstnance.

Motivační založení souvisí s naší osobností. Jde o osobní vlastnost, která je s vysokou pravděpodobností zděděná a v průběhu života se jen málo mění. Tvoří základ motivačního pole a rámec pro zbývající složky. V našem chování dominuje motivační založení tehdy, když se dostaneme do nějaké zátěžové, stresující situace, která vyžaduje vzorce chování, které jsme se nestačili naučit.

Motivační poloha souvisí s trvaleji platnými podmínkami našeho života. Jde o naučenou složku, kterou jsme si osvojili v reakci na obvyklé podmínky, ve kterých žijeme a pracujeme. Souvisí s tím, do jaké míry jsou naplněny naše životní potřeby a kolik naší pozornosti jejich naplňování vyžaduje.

Motivační ladění je proměnlivé, jeho závislost na měnících se podmínkách života je dobře viditelná. Jde o okamžitou reakci na průběžně působící podněty.

Motivace je důležitým nástrojem, jak z lidí dostat to nejlepší, ale nevnučovat jim svoji vůli. Abychom dosáhli dlouhodobého efektu, musí mít nějaký přínos pro všechny.

Z uvedeného textu vyplývají tato základní pravidla:

- Nepřizpůsobujte lidi úkolům, ale úkoly lidem.
- Lidí musejí být spokojeni alespoň se něčím.
- Jiní lidé mohou být citliví na jiné podněty než vy.
- Obavy z nepříjemného může motivovat stejně jako touha pro příjemném.
- Mnohdy stačí práci dobře definovat a vysvětlit.
- Při motivaci myslíte na druhého, ne na sebe.

- Aktuální motivy jsou souhrou vlivu osobnosti, prostředí a situace. (Crkalová, Riethof, 2007)

2.3 Teorie motivace

Přístupy k motivaci jsou založeny na třech základních teoriích motivace:

Teorie *instrumentality* tvrdí, že odměny nebo tresty (politika cukru a biče) slouží jako prostředek k zabezpečení toho, aby se lidé chovali nebo konali žádoucím způsobem.

Teorie *zaměřené na obsah*, která se zaměřuje na obsah motivace, tvrdí, že motivace se v podstatě týká podnikání kroků za účelem uspokojování potřeb, a identifikuje hlavní potřeby, které ovlivňují chování.

Teorie *zaměřené na proces*, které se zaměřují na psychologické procesy ovlivňující motivaci a související s očekáváními, cíli a vnímáním spravedlnosti. (Armstrong, 2002)

2.3.1 Teorie instrumentality

Ve své nejhrubší podobě tvrdí, že lidé pracují pouze pro peníze. Tato teorie se domnívá, že člověk bude motivován k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo provázány a s jeho výkonem.

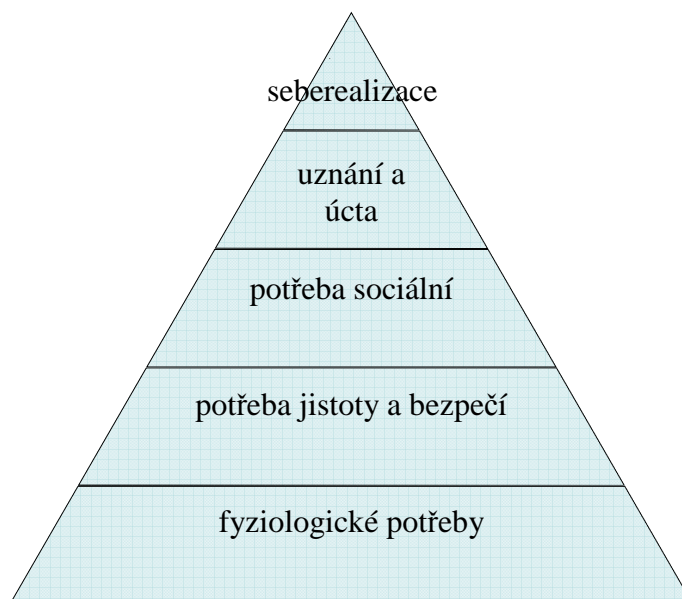
Teorie instrumentality je založena na principu upevňování přesvědčení člověka a na zákonu příčiny a účinku. Motivování pracovníků používající tento přístup může být v některých případech i úspěšné. Ale je založeno výhradně na systému kontroly a působení z vnějšku a nerespektuje řadu dalších lidských potřeb. Také si neuvědomuje skutečnost, že formální systém řízení a kontroly může být silně ovlivněn a narušen neformálními vztahy mezi pracovníky.

2.3.2 Teorie zaměřené na obsah

Hierarchie potřeb

Abraham Maslow vytvořil jednu z metod, jak vhodně motivovat. Maslowova hierarchie potřeb určuje pět stupňů motivujících faktorů. Maslow tvrdil, že jakmile jeden stupeň uspokojíme, přestane již být motivátorem a my musíme postoupit o jeden výš. Těchto pět úrovní představují: fyziologické potřeby, potřeba bezpečí, potřeba náležitosti a lásky, uznání a úcty, a seberealizace. Všechny tyto prvky patří do seznamu motivačních faktorů jednotlivců, a kdykoliv jednotlivec projeví zvýšenou potřebu některého z těchto faktorů, může nám to pomoci.

Obr. 2.2. Maslowova hierarchie potřeb (Armstrong, 2002)



Pyramida potřeb začíná fyziologickými potřebami (potřeba kyslíku, potravy, vody a sexu). Tyto potřeby jsou nejnižší, protože se dokáží při neuspokojení prosadit vůči potřebám výše položeným.

Když jsou fyziologické potřeby aktuálně uspokojeny a člověk tím nevyčerpal veškerou energii, kterou má k dispozici, začíná uspokojovat potřebu bezpečí, tedy v zásadě požadovat jistotu a orientaci ve své životní situaci.

Jakmile jsou uspokojeny i tyto potřeby, motor seberozvoje nás žene dál k potřebě náležitosti a lásky. V manažerské praxi se to projeví především jako hledání příslušnosti k nějak definovaným skupinám lidí. Může jít o rodinu, tým, širší komunitu, firmu, obec, národ nebo o libovolnou jinak definovanou skupinu osob.

Ještě výše v hierarchii nacházíme potřebu úcty. Potřeba úcty je uspokojována buď sebeúctou (jako výsledek sebehodnocení) nebo úctou jiných (jako výsledek hodnocení okolí). V manažerské praxi je zřejmě o této potřebě možné uvažovat jako potřebě uznání, přičemž je dobré počítat s tím, že často nabývá podoby potřeby výlučnosti (nejen někam patřit, ale také vynikat ve vlastních očích i očích ostatních lidí).

Na vrcholu pyramidy najdeme nejspeciřičtější potřebu – seberealizaci. Maslow předpokládal, že hlavní hybná síla osobnostního rozvoje nepřichází zvenčí, ale je umístěna uvnitř člověka, že jsme vnitřně motivováni se rozvíjet. Člověk na úrovni dominující potřeby seberealizace může být primárně motivován k osobnímu rozvoji, ale také k chování, které

přesahuje jeho bezprostřední zájmy (k hledání širšího smyslu vlastního života nebo jednání vedeného potřebou užitečnosti pro své okolí).

Jedním z důsledků Maslowovy teorie je to, že vyšší řád potřeb uznání a seberealizace poskytuje motivaci nejsilnější stimul – když jsou uspokojovány, nabývají na síle, zatímco nižší potřeby se uspokojováním oslabují.

Herzbergův dvoufaktorový model

Přání pracovníků se dělí do dvou skupin. Jedna skupina se týká potřeby rozvíjet odbornost a kvalifikaci člověka jako zdroj osobního růstu. Druhá skupina funguje jako důležitá základna první skupiny a je spojena se slušným zacházením v oblasti odměňování, vedení a kontroly, pracovních podmínek a administrativních postupů. Naplňování potřeb druhé skupiny nemotivuje jedince k vyšší míře uspokojení z práce ani k vyššímu pracovnímu výkonu. Všechno, co můžeme očekávat od uspokojení druhé skupiny potřeb, je prevence nespokojenosti a špatného pracovního výkonu.

Tyto skupiny tvoří ony dva faktory v modelu – jednu tvoří satisfaktory (motivátory), protože jsou považovány za činitele motivující jedince k vyššímu výkonu a vyššímu úsilí. Druhá se skládá z dissatisfaktorů (hygienické faktory), které charakterizují prostředí a slouží k prevenci nespokojenosti se zaměstnáním, ale mají jen malý vliv na pozitivní postoje k práci.

2.3.3 Teorie zaměřené na proces

V teoriích zaměřených na proces se klade důraz na psychologické procesy nebo síly, které ovlivňují motivaci, i na základě potřeb. Tyto teorie poskytují mnohem přiměřenější přístup k motivaci. Poskytují realističtější vodítko pro metody motivování lidí.

Expektační teorie

Kdykoliv jedinec volí mezi alternativami, které znamenají nejisté výsledky, je chování ovlivněno nejen jeho preferencemi týkajícími se těchto výsledků, ale také mírou jeho přesvědčení, že tyto výsledky jsou možné. Očekávání je definováno jako momentální přesvědčení, týkající se pravděpodobnosti, že po určitém činu bude následovat určitý výsledek. Síla očekávání může být založena na dosavadních zkušenostech, ale jedinci se často dostávají do nových situací, v nichž dosavadní zkušenosti nejsou přeměřeným vodítkem pro situaci související se změnami. Za těchto okolností může dojít ke snížení motivace.

Motivace je možná pouze tehdy, když mezi výkonem a výsledkem existuje jasné vnímaný a použitelný vztah, a je-li výsledek považován za nástroj uspokojení potřeb.

Tato teorie byla rozvinuta a bylo zjištěno, že čím větší je hodnota nějakého souboru odměn a čím vyšší je pravděpodobnost, že získání těchto odměn závisí na úsilí, tím větší úsilí bude za dané situace investováno. Samotné úsilí nestačí. Pokud má mít za následek žádoucí výkon, musí to být efektivní úsilí. Schopnost¹ a vnímání role² ovlivňují splnění úkolu a doplňují úsilí.

Teorie cíle

Motivace a výkon jsou vyšší, jsou-li jednotlivcům stanoveny specifické cíle, jsou-li tyto cíle náročné, ale přijatelné, a existuje-li odezva na výkon. Důležitá je spolupráce jedinců na stanovování cíle, neboť je to nástroj, jak získat souhlas pro stanovení vyšších cílů. Náročné cíle musejí být projednány a odsouhlaseny a jejich plnění musí být podporováno vedením a radou. Pokud lidé s cíli souhlasí, vedou náročné cíle k lepšímu výkonu než cíle snadné.

Teorie spravedlnosti

Teorie spravedlnosti se zabývá tím, jak lidé vnímají, jak se s nimi v porovnávání s jinými lidmi zachází. Spravedlivé zacházení znamená, že je s člověkem zacházeno stejně jako s jinou skupinou lidí nebo jako s odpovídající jinou osobou. Spravedlnost se týká pocitů a vnímání a vždy jde o porovnávání. Tvrdí, že lidé budou lépe motivováni, jestliže se s nimi bude zacházet spravedlivě.

¹ individuální charakteristiky, jakou jsou inteligence, manuální dovednosti, znalosti

² to, co si jedinec přeje dělat, nebo si myslí, že by měl dělat, pro organizaci je dobré, jestliže vnímání role odpovídá tomu, co si organizace myslí, že by měl jedinec dělat, a je špatné, jestliže se představy jedince a organizace rozcházejí

2.3.4 Shrnutí teorií

Kategorie	Typ	Teoretik	Shrnutí teorie	Důsledky
Instrumentality	Taylorismus	Taylor	Jestliže děláme jednu věc, vede to k jiné věci. Lidé budou motivováni k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo provázány s jejich výkonem.	Základ primitivních pokusů motivovat lidi pomocí stimulů. Jen zřídka představuje efektivní motivátor.
Teorie zaměřená na obsah (potřeby)	Hierarchie potřeb	Maslow	Existuje hierarchie pěti potřeb. Potřeby vyšší úrovně se objeví teprve tehdy, jsou-li uspokojeny potřeby nižší úrovně.	Orientuje se na pozornost různé potřeby, které motivují lidi, a na to, že uspokojená potřeba již není motivátorem. Pojetí hierarchie nemá praktický význam.
Dvoufaktorový model	Statistické dissatisfactory	Herzberg	Uspokojení z práce ovlivňují dvě skupiny faktorů: ty, které vnitřně souvisejí s prací a ty, které stojí mimo práci	Identifikuje řadu základních potřeb. Silně ovlivňuje přístupy k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst. Orientuje pozornost na pojetí vnitřní a vnější motivace a na skutečnost, že vnitřní motivace vyplývající hlavně z práce samé má dlouhodobější účinek. Je tedy argumentem pro to, aby systémy odměňování nabízely peněžní i nepeněžní odměny.
Teorie zaměřená na procesy	Expektační teorie	Vroom, Porter, Lawler	Motivace a výkon jsou ovlivněny vnímaným spojením mezi úsilím a výkonem, vnímaným spojením mezi výkonem a výsledky a významem výsledku pro danou osobu. Motivace závisí na pravděpodobnosti, že po tomto úsilí bude následovat odměna a že stojí za to.	Musí existovat vazba mezi úsilím a odměnou, odměna by měla být dosažitelná a měla by stát za to.
	Teorie cílů	Latham, Locke	Motivace a výkon se zlepší, jestliže lidé mají náročné, ale přijatelné cíle a dostává se jim zpětné vazby.	Poskytuje argumenty pro procesy řízení pracovního výkonu, stanovení cílů a zpětnou vazbu.
	Teorie spravedlnosti	Adams	Lidé jsou motivovanější, když se s nimi zachází slušně a spravedlivě.	Potřeba vytvořit spravedlivé odměňování a spravedlivé postupy v oblasti zaměstnávání lidí.

Tab. 2.1. Přehled teorií motivace (Armstrong, 2002)

2.4 Motivační strategie

Základní požadavky týkající se spokojenosti s prací mohou zahrnovat vyšší plat, spravedlivý systém odměňování, reálné příležitosti povýšení, ohleduplné a participativní řízení, dostatečný stupeň sociální interakce při práci, zajímavé a rozmanité úkoly, vysoký stupeň kontroly nad tempem a metodami práce. Míra uspokojení jedinců závisí také na jejich vlastních potřebách a očekáváních a na prostředí, ve kterém pracují.

Peníze, ve formě peněz nebo nějakého jiného druhu odměny, jsou nejobvyklejší vnější odměnou. Peníze poskytují to, co většina lidí chce.

Účinnost peněz jako prostředku pro motivaci ale byla zpochybněna Herzbergem už v roce 1957. Nedostatek peněz může vyvolat nespokojenost, ale jejich obstarávání nemůže vyvolat trvalou spokojenost. Toto platí zejména a u lidí s pevným platem nebo platovým tarifem, kteří nemají bezprostřední prospěch z nějakého pobídkového systému. Peníze jsou hmatatelnou formou uznání a účinným nástrojem toho, jak vyvolat u lidí pocit, že si jich zaměstnavatel váží. Tento pocit euforie ale může rychle pominout. Větší noční můrou u lidí, kterým jejich práce nepřináší uspokojení, mohou být jiné zdroje nespokojenosti (pracovní podmínky, kvalita řízení).

Peníze poskytují prostředky k dosažení řady různých cílů, ovlivňují přímo i nepřímo uspokojování mnoha potřeb. Jestliže nepřicházejí pravidelně, uspokojují pouze základní potřeby přežití a bezpečí. Peníze mohou dostat člověka na úroveň odlišující se od spolupracovníků a mohou získat i určitou prestiž, tím mohou uspokojit i potřebu sebeúcty a postavení.

Plat je dominujícím faktorem při výběru zaměstnavatele a úvahy o platu se zdají být nejmocnějším poutem spojující lidi s jejich současným zaměstnavatelem.

Peníze mohou přinést za správných okolností pozitivní motivaci nejen proto, že lidé potřebují a chtějí peníze, ale také proto, že peníze slouží jako vysoce hmatatelný nástroj uznání. Ale špatně vytvořený a špatně řízený systém odměňování může demotivovat. Odměna by měla být jasně provázána s úsilím nebo mírou odpovědnosti a lidé by neměli dostávat méně peněz, než si v porovnání se svými spolupracovníky zaslouží.

Motivační strategie k dosažení vyšší úrovně motivace v souvislosti s chováním personálního útvaru vyjadřuje následující tabulka:

Tab. 2.2. Motivační strategie (Armstrong, 2002)

Faktory ovlivňující motivační strategie	Chování personálního útvaru
Složitost procesu motivace – zjednodušující přístupy založené na teorii instrumentality nebudou pravděpodobně úspěšné.	Vyhnout se nebezpečí vytváření nebo podporování strategií, které nabízejí autoritativní předpisy pro motivaci založené na zjednodušeném vidění tohoto procesu, nebo chybnému neuznávání individuálních rozdílů.
Lidé jsou s větší pravděpodobností motivováni, pracují-li v prostředí, v němž jsou oceňováni za to, co jsou a co dělají, to znamená věnovat pozornost potřebě uznání.	Povzbuzovat vytváření procesů a řízení pracovního výkonu, které nabízejí příležitosti dohodnout očekávání a poskytovat pozitivní odezvu na plnění úkolů. Vytvářet systémy odměňování, které nabízejí příležitosti k uznání plnění úkolů pomocí peněžních i nepeněžních odměn. Systémy peněžních odměn nemusejí být nutně vhodné či přiměřené a při jejich vytváření a používání je třeba vzít v úvahu poučení vyplývající ze expektační teorie, teorie cíle a teorie spravedlnosti.
Měla by být uznávána potřeba práce, která lidem poskytuje prostředky k dosažení jejich cílů, rozumný stupeň autonomie a prostor pro využívání jejich dovedností a schopností.	Doporučovat takové procesy vytváření pracovních úkolů a pracovních míst, které berou v úvahu faktory ovlivňující motivaci k práci tím, že nabízejí obohacování práce v podobě rozmanité práce, odpovědnosti za rozhodování a co největší míry kontroly poskytnuté pracovníkovi při vykonávání práce.
Potřeba příležitostí k růstu prostřednictvím rozvoje schopností a kariéry.	Nabízet zařízení a příležitosti k učení pomocí takových nástrojů, jako je plánování personálního rozvoje a programy vzdělávání. Vytvářet a rozvíjet procesy plánování kariéry.
Kultura organizace v podobě jejích hodnot a norem ovlivňuje účinek jakýchkoliv pokusů přímo nebo nepřímo motivovat lidi.	Doporučovat vytváření a rozvíjení takové kultury, která podporuje procesy oceňování a odměňování pracovníků.
Motivaci zvyšuje takové vedení lidí, které udává směr, povzbuzuje a stimuluje k dosahování cílů a poskytuje podporu pracovníkům v jejich úsilí splnit cíle a zlepšovat pracovní výkon.	Navrhnout takový systém schopností, který se orientuje na kvalitu vedení a na chování, jaké se očekává od manažerů vedoucích týmů. Pomocí řízení pracovního výkonu a assessment center zajistit rozpoznávání schopností vést a řídit lidi. Radit lidem a vzdělávat je za účelem formování jejich vůdcovských kvalit.

2.5 Motivace a výkon

Vztah motivace a výkonu bývá vyjadřován vzorcem (Bedrnová, Nový, 2007)

$$V = f(M \cdot S)$$

kde **V** = úroveň (v dimenzích kvantity a kvality)

M = úroveň motivace (míra chtění člověka podat výkon)

S = úroveň schopností (vědomostí, znalostí, dovedností)

Přílišná motivovanost přináší vysokou míru vnitřního, psychického napětí, které narušuje fungování lidské psychiky a oslabuje tak aktuální vnitřní, subjektivní předpoklady výkonu. Celkově tedy výkon snižuje.

Vztah mezi úrovní motivace, náročností úkolu a výkonem vyjadřuje obrácená U-křivka, která vyjadřuje skutečnost, že úroveň výkonu za předpokladu nízké úrovně motivace bude nízká. S růstem intenzity motivace se bude za jinak stejných okolností zvyšovat, ale pouze do určité úrovně motivace. Pokud přesáhne motivovanost člověka určitou mez, úroveň jeho výkonu se sníží. Pro každý typ úkolu existuje jistá optimální úroveň motivace, která se liší i v závislosti na obtížnosti úkolu. Pro náročné úkoly se jako optimální jeví nižší úroveň motivovanosti, naopak pro snadné úkoly je optimální vysoká motivovanost.

2.6 Motivační program

Motivační program představuje konkretizaci systému práce s lidmi v organizaci s vyhraněným zaměřením na pozitivní ovlivňování pracovní motivace zaměstnanců. Tvoří podložený a k naplňování organizačních potřeb a cílů zaměřený soubor pravidel, opatření a postupů, jejichž posláním je dosažení žádoucí pracovní motivace a z ní plynoucího optimálního přístupu pracovníků podniku k práci.

V zájmu každé organizace je, aby její management v rámci motivačního plánu postupoval ve všech oblastech takovým způsobem, který by vytvářel předpoklady pro dosažení optimální úrovně pracovní motivace u všech pracovníků organizace.

K nejvýznamnějším předpokladům výkonnosti pracovníků, jejich pracovní ochoty a spokojenosti patří:

- pracovníci vykonávají práci, která je smysluplná
- pracovníci vykonávají práci, která je pro ně zajímavá
- pracovníci mají perspektivu

- pracovníci jsou za svou práci hodnoceni způsobem, který obsahově odpovídá množství a kvalitě odvedené práce i jejímu významu pro organizaci
- pracovníci jsou přiměřeně informováni o všech skutečnostech, které jsou pro ně významné z hlediska jejich pracovní činnosti, organizace a z hledisek lidských
- pracovníci pracují v podmínkách příznivého sociálního klimatu

Jedním z nejvýznamnějších přístupů, které vedou k vytváření optimálních předpokladů pro formování žádoucí úrovně pracovní motivace, je tvorba práce z hlediska jejího obsahu.

Společným znakem manažerských přístupů je tvorba a obohacování obsahu práce. To může nabývat forem:

- zvyšování pestrosti a různorodosti práce
- důraz na celistvost pracovních úkolů
- zvyšování významu pracovního úkolu
- zvyšování autonomie pracovního jednání
- posilování zpětné vazby

Tyto formy tvorby pracovního obsahu mají svůj význam v konkrétních organizačních přístupech jako plánovité střídání pracovních míst, rozšiřování obsahu práce, obohacování obsahu práce nebo poskytování dílčí autonomie pracovním skupinám. (Bedrnová, Nový, 2007)

Tab. 2.3. Model angažovaného výkonu vytvořený společností The Hay Group
(Armstrong, 2007)

Inspirace a hodnoty	Pověst organizace Hodnoty a chování organizace Kvalita vedení Sdílení rizika Uznání Komunikace
Kvalita práce	Vnímání hodnoty práce Podnětnost a zajímavost Příležitost k úspěchu Svoboda a autonomie Pracovní zátěž Kvalita pracovního vztahu

Podporující prostředí	Fyzické prostředí Nástroje a vybavení Vzdělání pro současnou práci Informace a procesy Bezpečnost a osobní jistota
Hmotné odměny	Konkurenceschopný plat/mzda Dobré zaměstnanecké výhody Pobídky v vyšším výkonu Potenciál vlastnictví Udělování uznání a ocenění Spravedlnost odměňování
Rovnováha mezi pracovním a mimopracovním výkonem	Příznivé a podporující okolí Uznání potřeb životního cyklu, flexibilita Jistota příjmu Sociální pomoc a podpora
Budoucí růst a příležitosti	Vzdělávání a rozvoj nad rámec současné práce Příležitosti k postupu v kariéře Zlepšování pracovního výkonu a zpětná vazba

Shrnutí teoretické části

V teoretické části jsem se zabývala řízením lidských zdrojů, jeho hlavními aktivitami a tím, jaký vliv mají na zaměstnance.

Věnovala jsem se rozdílu mezi motivací a stimulací, jejich vzájemným účinkem, výhodami a nevýhodami, časovým hlediskem a základními pravidly, která musí manažer respektovat, pokud chce podřízené dlouhodobě motivovat.

V další části se soustředuji na teorie motivace a jejich principy.

Dále jsem se zajímala o motivační strategii, její vliv na zaměstnance, faktory ovlivňující motivační strategii a doporučeními pro personální útvar.

Existuje určitý vztah mezi motivací a pracovním výkonem, který ovlivňuje vnitřní psychologické napětí. Tento vztah jsem popsala v kapitole 2.6.

Poslední subkapitola se zaměřuje na motivační program organizace, předpoklady výkonnosti pracovníků a také jak by měla být obohacována jejich práce.

3 Charakteristika vybrané organizace

3.1 XY ve světě

Firma XY vyvíjí, vyrábí a obchoduje s elektronickými součástkami, moduly a systémy, soustřeďujícími se na rychle rostoucí technologické trhy: nejen na informační a telekomunikační, ale také na automobilovou, průmyslovou a spotřební elektroniku.

XY zaměstnává asi 18 300 zaměstnanců ve více než 20 návrhových a výrobních lokalitách. Zákazníkům pomáhá také asi 700 prodejních profesionálů, z toho asi polovina jsou inženýři a techničtí experti.

Hlavní sídlo firmy XY se nachází v Mnichově v Německu. Prodejní závody a vývojová centra jsou umístěny např. v Berlíně a v Mnichově, v Malaze (Španělsko), ale také v Šumperku.

Největší podíl na prodeji má Německo. V roce 2007 se v Německu prodalo výrobků asi za 500 milionů EUR, což je 35% všech tržeb společnosti. Přibližně stejné tržby se realizují ve zbytku Evropy (412 milionů EUR, tj, 29 % z celkového prodeje). Zanedbatelná není ani Asie, které tržby za rok 2007 činí 371 EUR, tj, 26 % z celkového prodeje. V tomto regionu ale tržby oproti roku 2006 klesly o 4 %. Dalším regionem, kde má XY. své pobočky, je Amerika. I zde tržby poklesly asi o 5 % na 95 milionů EUR (6%). Ve zbytku světa se realizují tržby za 61 milionů EUR (4%) a i zde se prodej snížil o 10%.

XY vyrábí ferity³, které se používají v několika oblastech:

- průmyslové aplikace
konvertory / převodníky AC/DC a disky
větrné elektrárny
přepínací zdroje napájení
energeticky úsporné lampy, žárovky a stabilizátory
- telekomunikace
ISDN / xDSL / ADSL karty a modemy
základnové stanice pro bezdrátové telefony
mobilní telefony
- entertainment
zdroje napájení (DC/DC konvertory)

³ feromagnetická látka keramického charakteru užívaná k soustředění magnetického pole ve sdělovací technice (Klimeš, 1987)

senzory pro parkovací systémy (PDC)
automobilové aplikace
CAN sběrnice⁴ a FlexRay systémy⁵
monitorovací systémy tlaku v pneumatikách (TPMS)
systémy Passive Entry & Start (PEPS)

- spotřebitelské aplikace / elektronické zpracování dat
přenosné přístroje (MP3, GPS, PDA)
bílé zboží
notebooky / disky
napáječe a DC/DC konvertory

3.2 Historie firmy XY v Šumperku

Obr. 3.1. Pohled na areál firmy XY



Ferity začaly být vyráběny v Šumperku už roku 1956. V roce 1992 byl podnik PRAMET zaregistrován s Divizí 3, kde se vyráběly magneticky měkké ferity, avšak v září 1999 odkoupila Divizi 3 firma Siemens Matsushita Components. V říjnu téhož roku začala výstavba nového závodu a o té době můžeme mluvit jako o začátku XY. O rok později byla v novém závodu zahájena výroba. V září 2001 byl dokončen přesun výroby z Mnichova a

⁴ (Controller Area Network) – sériový komunikační protokol s podporou distribučního řízení v reálném čase, původně vyvinuto firmou BOSCH pro automobilový průmysl, dnes se využívá v řadě oblastí, kde je potřeba vysoká přenosová rychlost s vysokou spolehlivostí při nízké ceně zařízení

⁵ komunikační protokol, který se používá v automobilovém průmyslu (BMW), hlavní páteřní síť (zatímco CAN vytváří propojení s méně náročnými částmi systému)

v říjnu 2002 E jader⁶ z Bordeaux do Šumperka. V březnu 2005 probíhal přesun výroby granulátů z Bordeaux a o měsíc později byl přesunut distribuční sklad z Landenbachu. Ve stejném roce byly přesunuty i backend⁷ pozistorů z Deutschlandsbergu. V letech 2007 až 2008 probíhá dodatečný transfer frondentu⁸ pozistorů z Deutschlandsbergu.

V prosinci 2006 dostala firma XY certifikát ISO TS 16949:2002 za vývoj a výrobu feritů a keramických součástek.

Firma je také držitelem certifikátu dle ČSN EN ISO 14001 za design/vývoj, výrobu a prodej pasivních elektronických součástek (certifikováno v červnu 2008).

Každoročně je vyráběno více než 20 nových druhů feritových jader. Výroba vzorků je možná i bez použití nového lisovacího nástroje. Je využíván software Magnetic design tool, firma získává aktualizace zdarma. Nové tvary jsou vyvíjeny ve spolupráci s oddělením marketingu v Mnichově. V současné době se XY zaměřuje na automobilový průmysl a nové výrobky.

Firma prodává své výrobky převážně do Evropy, kde končí více než 70 % produkce, asi 20% výrobků se vyváží do Asie a 6% do Ameriky.

V současné době firma zaměstnává 876 zaměstnanců, z toho 715 jsou dělníci.

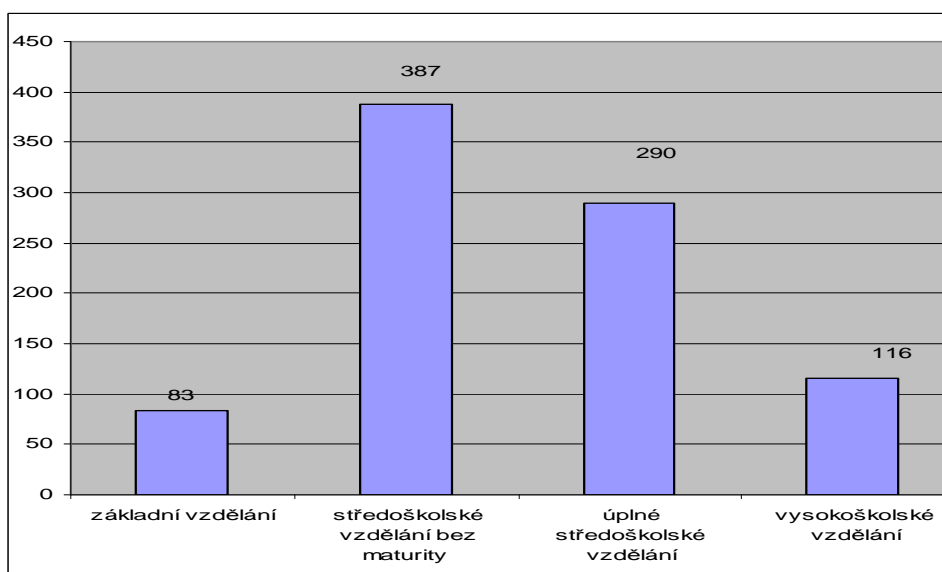
- 44 % zaměstnanců tvoří středoškoláci bez maturity
- 33 % zaměstnanců má úplné středoškolské vzdělání
- firma zaměstnává 13 % vysokoškoláků
- a 9 % zaměstnanců má pouze základní vzdělání

⁶ feritové jádro ve tvaru písmene E, které se používá k výrobě cívek

⁷ finální část

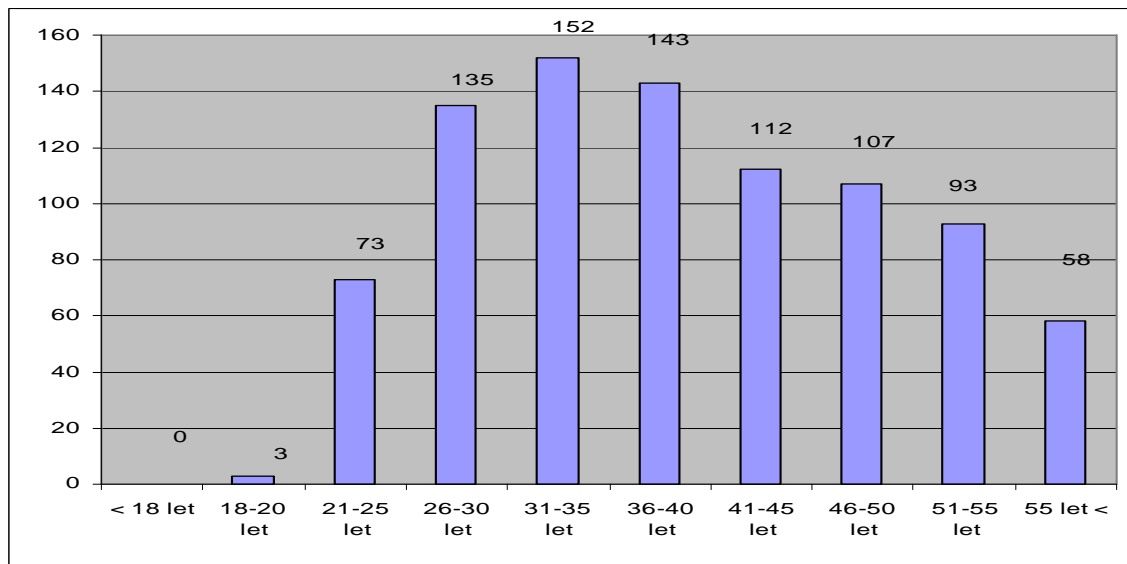
⁸ přípravná část

Obr. 3.2. Vzdělanostní struktura



Třetina zaměstnanců této organizace je starší 40-ti let a další třetina se pohybuje v rozmezí od 25 do 40 let. Organizace má vyvážený poměr pracovníků starších 55 let a mladých zaměstnanců, kteří by potencionálně mohli nastoupit na jejich místo.

Obr. 3.3. Věková struktura



Motivaci ve firmě XY zajišťuje personální oddělení.

4 Analýza současného stavu motivace zaměstnanců ve vybrané organizaci

V první části této kapitoly se budu věnovat popisu současného systému motivace ve firmě XY a druhá část bude obsahovat vyhodnocení výzkumu provedeného v jedné divizi tohoto podniku.

4.1 Současný stav

Dnešní způsob motivace je založen na několika pilířích.

4.1.1 Zaměstnanecké výhody

Jedním ze stimulů jsou zaměstnanecké výhody. V současnosti firma svým zaměstnancům nabízí:

- příspěvky na stravování

Zaměstnavatel zabezpečuje pro své pracovníky závodní stravování v průběhu ranní, odpolední a noční směny. Nárok na poskytnutí přestávky na jídlo a oddech vzniká zaměstnanci až po odpracování 3 hodin nebo v případě, kdy lze důvodně předpokládat, že 3 hodiny odpracuje ihned po této přestávce.

Závodní stravování je jednou ze služeb sociálního programu, na kterou organizace vynakládá nejvíce prostředků. Všichni zaměstnanci mají magnetické karty, na které je dotovaná strava vydávána. Měsíční součet odebraných dotovaných, nedotovaných a doplňkových jídel je sražen ze mzdy. Zaměstnanec má právo jedenkrát měsíčně požádat zaměstnavatele o výpis z účtu strážníka.

Tab. 4.1. Příspěvky zaměstnavatele na stravování

Mražená a chlazená strava	59%
Hlavní jídlo kategorie I. až IV	59%
Hlavní jídlo kategorie V	50%
Přílohy k hlavním jídlům kategorie I. až V	59%
Polévka	23%

- příspěvky na penzijní a životní pojištění

Výše příspěvku zaměstnance na jím uzavřené penzijní nebo životní pojištění musí činit nejméně 50% příspěvku zaměstnavatele, minimálně 200,- Kč za kalendářní měsíc.

- bytová problematika

Zaměstnavatel může poskytnout návratnou bezúročnou půjčku na individuální bytovou výstavbu či koupi bytu.

- příspěvek na dětské jazykové pobyty

Zaměstnavatel poskytuje odborové organizaci dar ve výši 70 000 Kč na týdenní jazykové pobyty. Nárok na tento příspěvek mají všechny děti zaměstnanců, které navštěvují základní školu. Cílem tohoto příspěvku je podpořit výuku cizích jazyků.

- pracovní výročí

Zaměstnanec obdrží odměnu v závislosti na délce jeho pracovního poměru ve výši:

- 5 000 Kč za 15 let práce pro firmu
- jeden průměrný měsíční výdělek za 25 let práce pro firmu.

Zaměstnavatel poskytuje i příspěvek při odchodu do starobního nebo invalidního důchodu. Tento příspěvek je také závislý na délce pracovního poměru

Tab. 4.2. Přehled příspěvků zaměstnavatele při odchodu do důchodu

do 10 let	2.000 Kč
nad 10 let do 20 let	3.000 Kč
nad 20 let do 30 let	4.000 Kč
nad 30 let	5.000 Kč

- dárcovství krve

Cílem je ocenit zaměstnance, kteří svým dárcovstvím pomáhají jiným lidem. Výše odměny je odstupňovaná podle počtu odběrů.

- zdravotní péče

Zaměstnavatel zajišťuje vstupní lékařskou prohlídku a jednou ročně preventivní lékařskou prohlídku u svého smluvního závodního lékaře.

- nadstandardní délka dovolené

Firma poskytuje 5 dnů dovolené navíc oproti Zákoníku práce.

4.1.2 Systém odměňování

V červenci minulého roku byl zaveden nový systém odměňování pro dělníky na základě přesně stanovených kritérií a hodnocení zaměstnance přímým nadřízeným.

Každému středisku je přidělen balík 15% ze všech tarifů na středisku za odpracovanou dobu.

Čtvrtletně vedoucí pracovník ohodnotí zaměstnance na základě těchto kritérií. Každý zaměstnanec by měl projít čtvrtletním rozhovorem, kde se dozví, jak byl hodnocen a jaká částka premií mu bude přisouzena. Zároveň se dozví, s čím není nadřízený spokojen. Na základě bodového hodnocení všech zaměstnanců jsou přerozděleny finanční prostředky na středisku.

Dříve každý zaměstnanec dostával 15% z hodinového tarifu.

Z dotazníku jsem se dozvěděla, že systému odměňování chybí peněžní prostředky. Ale jak je to možné, když na odměny jsou vynakládány stejné objemy jako před touto změnou? Jen jsou rozděleny podle zásluh. Je možné, aby si stěžovali ti, kterým se premie snížili z toho důvodu, že pro firmu odvedli jenom tu práci, která se po nich žádala? Většina zaměstnanců je seznámena se systémem hodnocení, takže jim přece musí být jasné, že výše odměny je závislá na jejich výkonu a přístupu k práci.

Obr. 4.1. Kritéria osobního ohodnocení

Osobní ohodnocení				body			
č.	kritérium		váha	0	1	2	3
1	povinné	pracovní nasazení	5	malé	standardní	mírně nadstandardní	významně nadstandardní
2		kvalita práce	3	špatná	bez větších výhrad	dobrá	velmi dobrá
3		práce v týmu	2	nespolupracuje	spolupracuje	podporuje tým	vede tým
4	volitelné	pracovní postupy	1 - 2	nedodržuje	dodržuje zásady	zdokonaluje	významně zlepšuje
5		dodržování zásad BZP	1 - 2	nedostatky	dodržuje zásady	dodržuje zásady a pomáhá zlepšovat	dodržuje zásady a pomáhá zlepšovat na středisku
6		dodržování pořádku	1 - 2	nedostatky na pracovišti	udržuje pořádek na pracovišti	udržuje pořádek a zlepšuje pracoviště	udržuje pořádek a pomáhá zlepšovat na středisku
7		kreativita (flexibilita)	1 - 2	malá	standardní	nadstandardní	významně nadstandardní

Každé středisko si zvolí, která z volitelných kritérií bude hodnotit a jakou jim přidělí váhu (1-2 body).

Pokud se středisko rozhodne, že kritérium budou hodnotit, pak ho musí ohodnotit u všech pracovníků!

(Interní zdroj)

4.1.3 Vzdělávání, mzdový růst

S problematikou vzdělávání a kariérního postupu bezprostředně souvisí i výše popisovaný systém odměňování, kdy zaměstnanci jsou zařazováni do tarifních stupňů podle svých znalostí, zkušeností a dovedností.

Organizace pořádá odborné technické, ekonomické a jazykové kurzy, dále je organizace schopná zaměstnanci umožnit studium nebo školení za účelem získání nebo zvýšení kvalifikace. Ze svého průzkumu jsem se ale dozvěděla, že většina zaměstnanců se jich nezúčastňuje, právě proto že si myslí, že žádný platový a kariérní růst neexistuje. Přitom ale tvrdí, že jsou seznámeni se systémem odměňování, tak jím musí být jasné, že výše jejich odměny je závislá na jejich přínosu pro firmu, na jejich schopnostech, zkušenostech.

4.2 Vyhodnocení průzkumu

V této části budu analyzovat situaci v divizi vyrábějící pozistory⁹. V této divizi v současné době pracuje 361 zaměstnanců. Tato divize vznikla v roce 2002, a proto v ní ještě nejsou zavedena všechna pravidla týkající se práce s lidmi.

Analýzu jsem provedla na základě dotazníku uvedeného v příloze 2. Mého průzkumu se zúčastnilo celkem 62 zaměstnanců. V následujících tabulkách je uvedeno jejich rozdělení z hlediska třídicích znaků.

Tab. 4.3. Rozdělení vzorku podle vzdělání

Vzdělání	počet	procentní podíl
bez vzdělání	0	0%
základní	0	0%
středoškolské bez maturity	12	19%
středoškolské s maturitou	30	48%
vysokoškolské	20	32%
Σ	62	100%

Tab. 4.4. Rozdělení vzorku podle pohlaví

Pohlaví	počet	procentní podíl
muž	26	42%
žena	36	58%
Σ	62	100%

⁹ keramické komponenty např. do rádií (ovládání hlasitosti)

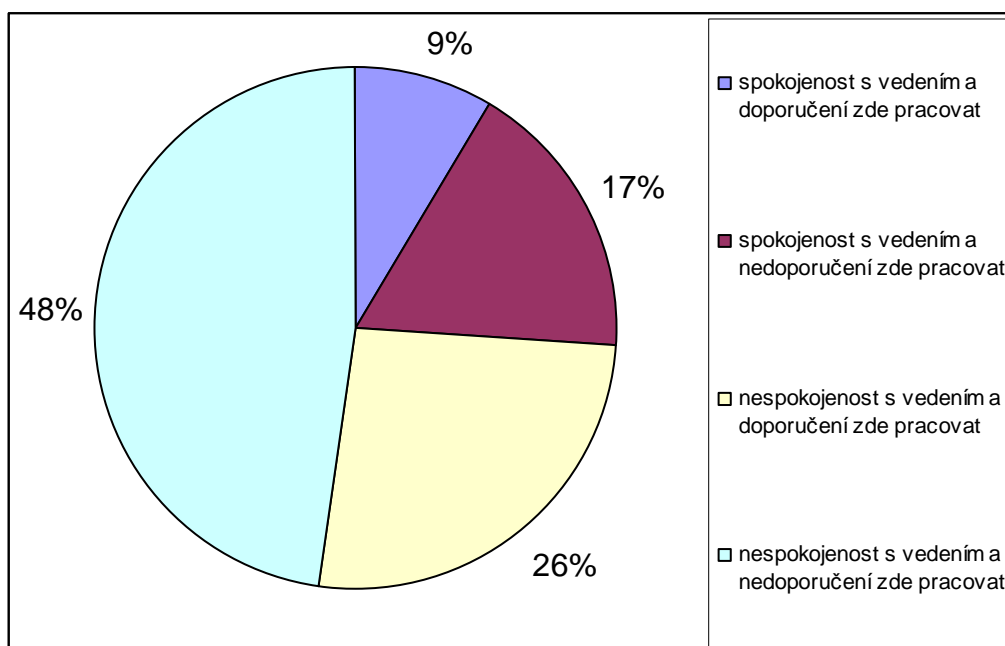
Tab. 4.5. Rozdělení vzorku podle délky zaměstnání v organizaci

Délka zaměstnání	počet	procentní podíl
méně než 1 rok	6	10%
1 až 3 roky	24	39%
více než 3 roky	32	52%
Σ	62	100%

4.2.1 Spokojenost s organizací jako s celkem

Více než 70% zaměstnanců se domnívá, že vedení organizace neprojevuje dostatečný zájem o své zaměstnance. Z těchto zaměstnanců by necelé dvě třetiny nedoporučily svým známým pracovat v této organizaci.

Obr. 4.2. Závislost mezi spokojeností s vedením a tím, zda by zaměstnanci doporučili známým pracovat v této organizaci



Téměř dvě třetiny zaměstnanců si myslí, že pověst organizace není dobrá. Podle výzkumu je to způsobeno špatným přístupem vedení ke svým zaměstnancům.

Více než 90% zaměstnanců této divize uvedlo, že je spokojeno s prací, kterou vykonávají. Náplň práce je baví a zdá se jim zajímavá.

Na spokojenost zaměstnanců má vliv i stanovení pracovní doby. Dvě třetiny zaměstnanců firmy XY jsou se svou pracovní dobou spokojeny.

Všichni zaměstnanci, kteří odpovídali na dotazník, tvrdí, že pokud by věděli, že získají jiné zaměstnání, tak by z této organizace odešli. Jako nejčastější důvody, pro které by se rozhodovali, zda ve firmě XY zůstat či nikoliv, jsou uvedeny v tabulce:

Tab. 4.6. Důvody, proč setrvat či odejít z firmy XY

-	+
Nespokojenost s vedením	Dobrý kolektiv
Nízký plat	Nedávné zvýšení platu
Vyšší nároky za stejnou odměnu	
Negativní vliv na zdravotní stav	

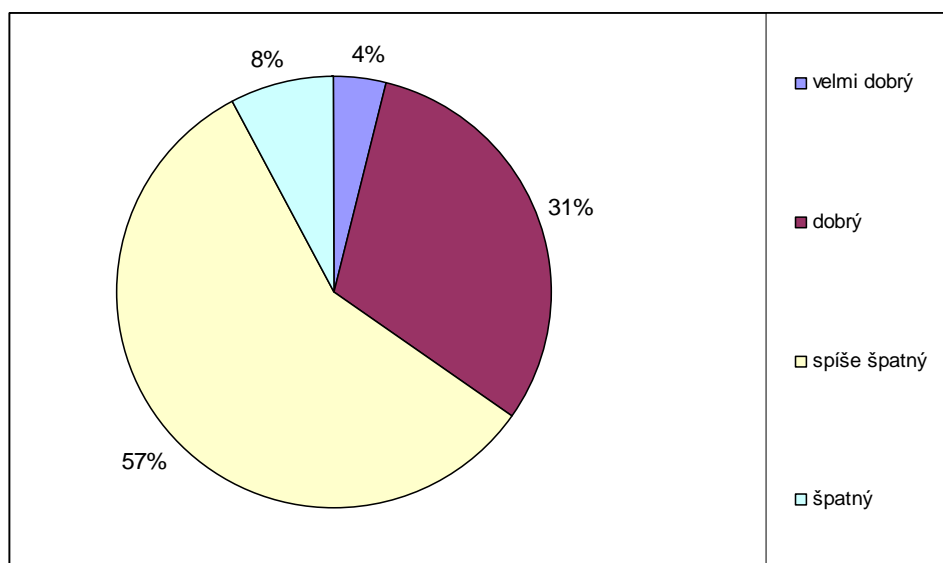
Z těchto základních dat vyplývá, že v této oblasti se firma XY potýká s problémy, které se v dalších částech pokusím blíže specifikovat.

4.2.2 Mezilidské vztahy

Výše naznačené nedostatky se patrně odrážejí i na vztazích mezi zaměstnanci. Vztahy na pracovišti jsou jedním z nejdůležitějších faktorů působících na motivaci zaměstnanců a výrazně ovlivňují jejich rozhodování o setrvání v organizaci.

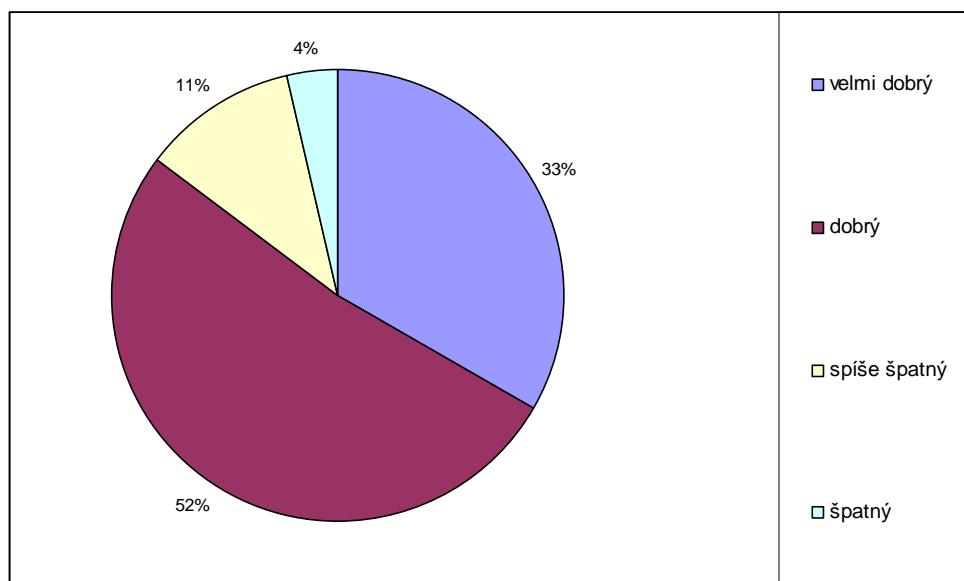
Dvě třetiny zaměstnanců hodnotí jejich vztah a přímých nadřízených spíše jako špatný.

Obr. 4.3. Hodnocení vztahu zaměstnanec-nadřízený



Naopak vztah zaměstnanců na stejné úrovni je z 85% hodnocen kladně.

Obr. 4.4. Hodnocení vztahu mezi zaměstnanci



4.2.3 Odměňování

Z následující tabulky vyplývá, že zaměstnanci nejsou spokojeni s výší současného platu a zároveň se domnívají, že jejich odměňování není spravedlivé a objektivní (např. hodnota 23 % znamená, že 23 % dotazovaných zaměstnanců je nespokojeno se výší platu a zároveň si myslí, že odměňování není spravedlivé a objektivní).

Tab. 4.7. Závislost spokojenosti s platem a tím, co si zaměstnanci myslí o spravedlnosti a objektivnosti odměňování

spravedlivost a objektivnost odměňování spokojenost s platem	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne
rozhodně ano				
spíše ano				
spíše ne			19 %	12 %
rozhodně ne			23 %	46 %

Zaměstnanci se ve značné míře domnívají, že jejich kolegové v jiných organizacích mají platy vyšší.

Tab. 4.8. Závislost spokojenosti s platem a tím, co si zaměstnanci myslí o výši platu v jiných organizacích

srovnání platu v jiných organizacích spokojenost s platem	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne
rozhodně ano				
spíše ano				
spíše ne	4 %	19 %	4 %	
rozhodně ne	50 %	23 %		

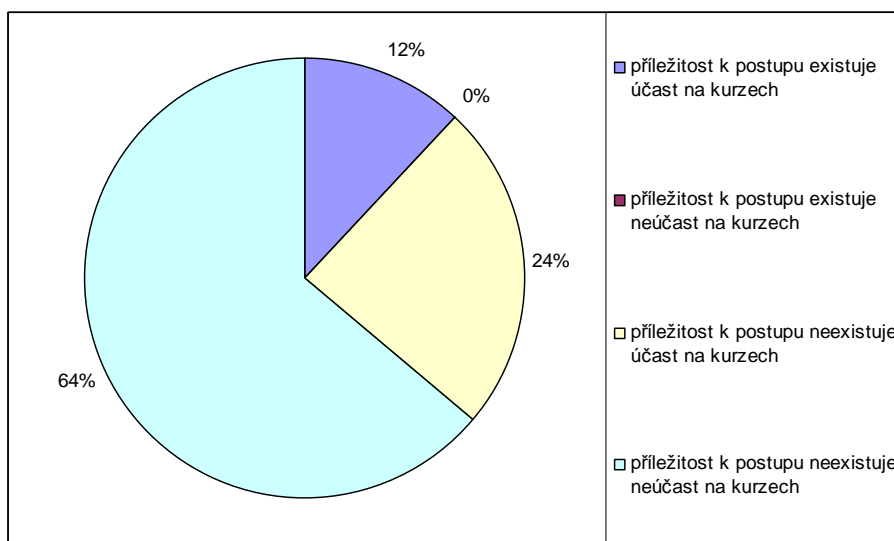
70% zaměstnanců uvádí, že zná a rozumí systému odměňování.

Odměnou nejsou jen peníze, ale i pochvala. 85 % zaměstnanců však tvrdí, že je nadřazení za dobře vykonanou práci nechválí vůbec nebo velmi málo.

4.2.4 Kariéra a vzdělávání

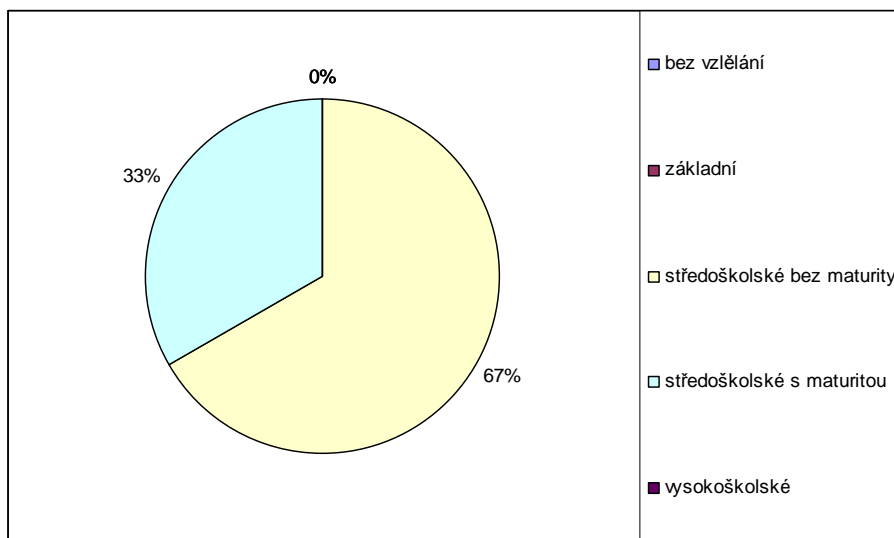
Následující graf ukazuje závislost toho, zda se zaměstnanci domnívají, že mají možnost kariérního postupu a jestli se zúčastňují vzdělávacích kurzů pořádaných organizací. Více než 60% dotazovaných si myslí, že žádný kariérní postup neexistuje, a z toho důvodu se ani nepřihlašují k účasti na žádných vzdělávacích kurzech.

Obr. 4.5. Kariéra a vzdělávání



Vzdělávacích kurzů pořádaných firmou se tedy účastní asi třetina dotazovaných zaměstnanců. Dvě třetiny těchto lidí tvoří středoškoláci bez maturity.

Obr. 4.6. Struktura účastníků vzdělávacích kurzů podle dosaženého vzdělání

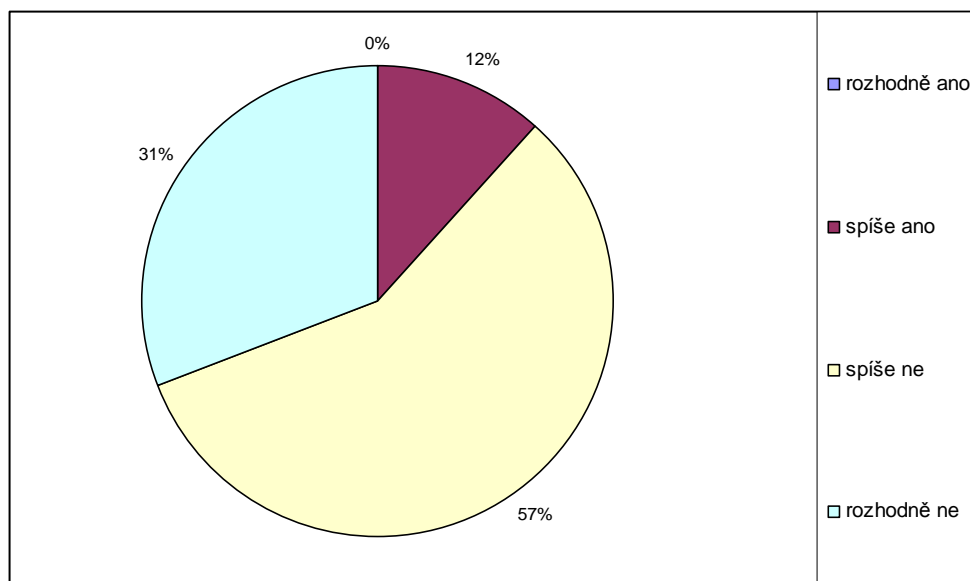


Vliv na spokojenost má i úroveň počátečního zaškolení. Více než 60% zaměstnanců si myslí, že zaškolení pracovníků po příchodu do organizace XY je dostačující.

4.2.5 Získávání informací

Prekvapivé odpovědi byly na otázky týkající se oblasti získávání informací. Drtivá většina zaměstnanců tvrdí, že informovanost o dění v podniku není vyhovující.

Obr. 4.7. Spokojenost s informačními toky



Zdroje získávání informací:

- 56 % zaměstnanců se dozvídá o dění v podniku od kolegů
- 26 % z porad s vedením
- 11% z podnikového časopisu
- 7 % z personálního oddělení

Zaměstnancům nejvíce chybí informace o:

- plánech vedení (59%)
- situaci firmy na trhu (29%)
- kariérním a platovém růst (6%)
- výrobcích (jejich cena, co se s nimi děje) (6%).

4.2.6 Motivační prvky

Součástí dotazníku bylo seřadit pobídky k práci podle toho, jak jsou pro daného zaměstnance důležité. Následující tabulka je sestavena na základě vyhodnocení pořadí.

Tab. 4.9. Motivační prvky

Finanční ohodnocení
Zajímavá práce
Jistota zaměstnání
Uznání/oceňování nadřízenými
Dobré pracovní podmínky
Možnosti postupu a osobního rozvoje
Ohleduplná disciplína
Zaměstnanecké výhody
Pomoc v případě osobních problémů
Prestiž organizace

5 Návrhy a doporučení v oblasti motivace zaměstnanců

V této části se pokusím navrhnout řešení těch oblastí, se kterými jsou zaměstnanci nejvíce nespokojeni. Budu se zabývat:

- zaměstnaneckými výhodami
- vztahy přímých nadřízených a řadových zaměstnanců a způsobem získávání informací
- systémem odměňování
- kariérou a vzděláváním

5.1 Zaměstnanecké výhody

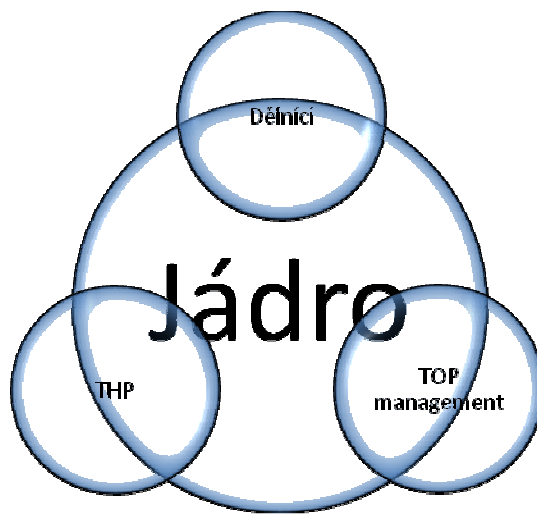
Z dotazníku vyplynulo, že zaměstnanci by ocenili i permanentky do sportovních a kulturních zařízení. Proto bych pro tuto oblast doporučila sestavit Cafeteria systém, aby si zaměstnanci mohli vybírat výhody podle svého uvážení. Věděli by, co za výhody čerpají, jaký je jejich limit a firma by získala konkurenční výhodu.

Myslím si, že tím by vzrostla i spokojenost zaměstnanců, aniž by jim musela vzrůst mzda. Věděli by přesně, kolik jim zaměstnavatel přispívá touto formou k základní mzdě. Domnívám se, že tím by si i každý zaměstnanec uvědomil, že zaměstnavatel má kromě mzdových nákladů i další náklady spojené s jejich zaměstnáváním.

Zaměstnanci by zároveň s tímto systémem museli být podrobně seznámeni, vědět jak funguje a jaké zaměstnanecké výhody mají k dispozici.

Pro tuto konkrétní firmu bych navrhovala systém jádra v kombinaci s volitelnými bloky pro jednotlivé skupiny zaměstnanců.

Obr. 5.1. Cafeteria systém jádra a bloků



Mezi zaměstnanecké výhody nacházející se v jádru by patřily například:

- Příspěvky na stravování (podniková jídelna)
- Příspěvky na dětské jazykové pobyty
- Pracovní výročí
- Dárcovství krve
- Příspěvky na penzijní a životní připojištění
- Přístup do podnikové posilovny nebo tělocvičny, anebo permanentky do sportovních zařízení
- Vstupenky na kulturní akce
- Vzdělávání potřebné pro další rozvoj zaměstnanců
- Příspěvky na zdravotní péči (stomatologie, brýle, rehabilitace,...)

Blok pro dělníky:

- Nadstandardní zdravotní péče
- Nadstandardní délka dovolené

Blok pro technicko-hospodářské pracovníky:

- Jazykové kurzy
- Možnost stáže v zahraniční pobočce

Blok pro TOP management:

- Firemní automobil
- Mobilní telefon

V minulosti se vedení firmy pokusilo Cafeteria systém zavést, ale bohužel neuspělo. Bylo objednáváno malé množství vstupenek a permanentek. To mohlo být zapříčiněno dvěma důvody, a to buď, že zaměstnanci neprojevovali zájem o tuto výhodu nebo o ní prostě nevěděli. Vzhledem k tomu, že výzkum odhalil problémy v komunikaci a zaměstnanci projevíli zájem o vstupenky a permanentky, přikláním se spíše k druhému důvodu.

Myslím si, že by mohlo lépe fungovat, kdyby zaměstnanci předložili doklad o absolvování a zaplacení aktivity pracovníkovi, který by byl určen pro sledování této agendy. Tato částka by mu byla uhrazena ve výplatě.

5.2 Vztahy nadřízenosti a podřízenosti, získávání informací

Dalším stimulem je i oceňování a uznání nadřízenými. Kdyby přímí nadřízení občas projevíli zájem o zaměstnance, pochválili za mimořádně dobře vykonaný úkol, vyřešilo by to další problém, kterým je poměrně špatný vztah zaměstnanců na vertikální úrovni. Toto je podle mě jedna z nejzávažnějších příčin nespokojenosti zaměstnanců. Z dotazníků vyplynulo, že někteří nadřízení dávají svým zaměstnancům až příliš najevo, že jsou pouze dělníci. Tito vedoucí by si měli uvědomit, že tímto chováním vytvářejí bariéru mezi svými podřízenými, kteří se pak vyloženě bojí za nimi s čímkoliv přijít.

Zaměstnanci si stěžují na celkově špatnou informovanost o dění v podniku. Firma sice vydává třikrát ročně podnikový časopis, ale z něho se informace dozvídá asi jen desetina zaměstnanců.

Většina zaměstnanců se nové informace dozvídá od svých kolegů. Odkud je ale získávají oni? Čtvrtina zaměstnanců se informace dozvídá od svých nadřízených. Na základě výsledků průzkumu jsem tedy usoudila, že někteří mistři se svými zaměstnanci komunikují a jiní nikoliv (v tom mě usvědčily i odpovědi na otázky týkající se vertikálních vztahů – hodně záleží na mistrovi). Proto bych doporučila udělat z této komunikace standard, podle kterého by mistři předávali svým podřízeným veškeré informace týkající se bezprostředně jejich

provozu. Myslím, si že by bylo přínosné, kdyby se konaly např. jednou za měsíc jakási sezení mistra se zaměstnanci střediska.

Zaměstnancům chybí informace o budoucím vývoji společnosti. Tyto informace bych publikovala v podnikovém časopise. Dále by zde měly mít své místo i informace o připravovaných změnách.

Základním nedostatkem je, že firma XY nemá české webové stránky. Má pouze informační portál pro manažery od zahraničního vedení, ke kterému se řadový zaměstnanec nemá šanci dostat.

Na webových stránkách by mohly být publikovány informace např. o:

- aktuální situaci podniku (výroba, postavení na trhu, prodej),
- chystajících se změnách,
- systému zaměstnaneckých výhod.

Dále by mohly obsahovat sekci formuláře pro zaměstnance a v ní např.:

- žádost o příspěvek v rámci zaměstnaneckých výhod,
- žádost o dovolenku,
- propustka.

Myslím si, že by zaměstnanci měli komunikovat s redakcí časopisu. Například u recepce by mohla být umístěna schránka, kam by zaměstnanci vkládali své náměty a otázky z těch oblastí, které je zajímají. V časopise by pak byl prostor pro jejich zodpovězení. To by mohlo být přínosné i pro management firmy, který by se dozvěděl, co je pro zaměstnance důležité.

5.3 Systém odměňování

Systém odměňování, který byl nově zaveden, považuji za spravedlivější vůči těm, kteří práci vykonávají poctivě. Některým zaměstnancům se přesto zdá, že vedoucí „neměří všem stejným metrem“.

V této oblasti bych chtěla vedoucím pracovníkům doporučit, aby se při hodnocení zaměstnance oprostili od všech ostatních vlivů a snažili se provést hodnocení objektivně, jen na základě stanovených kritérií. Myslím si, že pokud by někoho zvýhodňovali, mohlo by to vést i k sabotážím nebo k „hujerismu“.

Co se týká porovnání výdělků ve firmě XY a jiných organizacích, doporučila bych spolupráci několika firem v této oblasti. Firmy by uzavřeli mezi sebou dohodu, že si budou

pravidelně předávat informace týkající se této oblasti. Zároveň by dohoda musela obsahovat i dodatek, že informace nebudou poskytnuty nikomu mimo těchto organizací. Získané informace by byly vyvěšeny na podnikové nástěnce. Tato spolupráce by byla přínosná pro všechny strany, neboť by se získalo srovnání v širším měřítku.

Srovnávací informace by mohly obsahovat i kolonku, ve které by byl uveden stav v celém odvětví (informace z Českého statistického úřadu).

5.4 Vzdělávání, mzdový růst

Zaměstnanci by měli vědět, že pokud si budou zvyšovat svou kvalifikaci, pracovat na svých schopnostech a dovednostech, stanou se pro firmu užitečnějšími. Později můžou být přeřazeni na jiné místo, pro které získali kvalifikaci a zároveň se budou posunovat ve mzdových tarifech směrem nahoru. V případě nutnosti snižování počtu zaměstnanců budou mít lepší pozici než ti, co si nerozšiřují kvalifikaci, protože vedení do nich investovalo určité peněžní prostředky a musí být zajištěná jejich návratnost.

Myslím si, že zaměstnanci si málo uvědomují, že výše odměny závisí i na jejich přístupu k práci a na tom, co mohou organizaci nabídnout. Proto bych doporučila objasnit, co jaký tarifní stupeň předpokládá a vysvětlit to zaměstnancům na modelových příkladech.

6 Závěr

Organizace má v oblasti motivace nedostatky, a to zejména v těchto směrech:

- poskytování a získávání informací
- vztah nadřízených a podřízených
- systém hodnocení sloužící k odměňování
- poskytování zaměstnaneckých výhod

Problémy spolu úzce souvisí. Nejdůležitějším předpokladem pro fungování organizace je správná komunikace, proto bych doporučila vyřešit nespokojenost s informačními toky a pozorovat, co jejich zlepšení udělá s motivací zaměstnanců.

Větší komunikací by se zlepšily i vertikální vztahy, vedoucí by lépe poznali podřízené, a to je jeden z předpokladů, aby zaměstnanci nabyli jistotu, že jejich hodnocení je objektivní. Tím by se vyřešily další příčiny nespokojenosti zaměstnanců.

Je škoda, že je vynakládáno úsilí podporující motivaci zaměstnanců, které pak přichází vniveč. Ať už se jedná o změnu systému odměňování, se kterým někteří zaměstnanci nejsou spokojeni (nejspíš proto, že jim byly zkráceny prémie, naopak ti pilnější jsou relativně spokojenější) nebo zajímavé a přehledné zpracování informací týkajících se zaměstnanců, názorné ukázky vyplnění nejčastějších formulářů, které zaměstnanci používají v pracovněprávním vztahu.

Ani současný systém poskytování zaměstnaneckých výhod neuspokojuje potřeby všech pracovníků. Zaměstnanci v podstatě čerpají pouze příspěvek na stravování, někteří ještě na penzijní a životní pojištění. Ostatní výhody jsou pro ně nezajímavé a prakticky málo využitelné.

Jedná se o spoustu maličkostí, které si zaměstnanci ani neuvědomují a přesto neustále slyšíme názory typu: „Stydím se, že pracuji v XY a zůstávám zde jen proto, že není dostatek příležitostí na trhu práce.“¹⁰ Vzhledem k tomu, že tato organizace zaměstnává velké množství pracovníků a téměř každý v tomto regionu zná někoho, kdo ve firmě XY pracuje, vytváří se i takový obraz společnosti u veřejnosti. Přitom by si zaměstnanci měli uvědomit, že záleží i na jejich přístupu. Pokud zaměstnanci nezmění svůj pohled, může se vedení snažit motivovat jakýmkoliv způsobem a stejně to nebude mít žádný účinek. I k tomu by mohlo přispět již několikrát zmiňované zvýšení informovanosti.

¹⁰ Tato věta a jí podobné se objevily v několika dotaznících.

Seznam použité literatury

- ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Přel. J. Koubek, 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3
- ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Přel. J. Koubek, 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2
- BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan. Psychologie a sociologie řízení lidských zdrojů. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007, 789s. ISBN 978-80-7261-169-0
- CLEGG, Brian. Motivace. Přel. J. Vejmělková. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005, 115 s. ISBN 80-251-0550-4
- CRKALOVÁ, Anna, REITHOF, Norbert. Jak zefektivnit práci v týmu. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 195 s. ISBN 978-80-247-1624-4
- HORVÁTHOVÁ, Petra. Týmy a týmová spolupráce. 1. vyd. Praha:Aspi, 2008, 200 s. ISBN 978-80-7357-390-4
- KLIMEŠ, Lumír. Slovních cizích slov. 4. vyd. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1987, 816 s. ISBN 14-473-87
- Interní zdroje podniku XY

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 7. 5. 2009

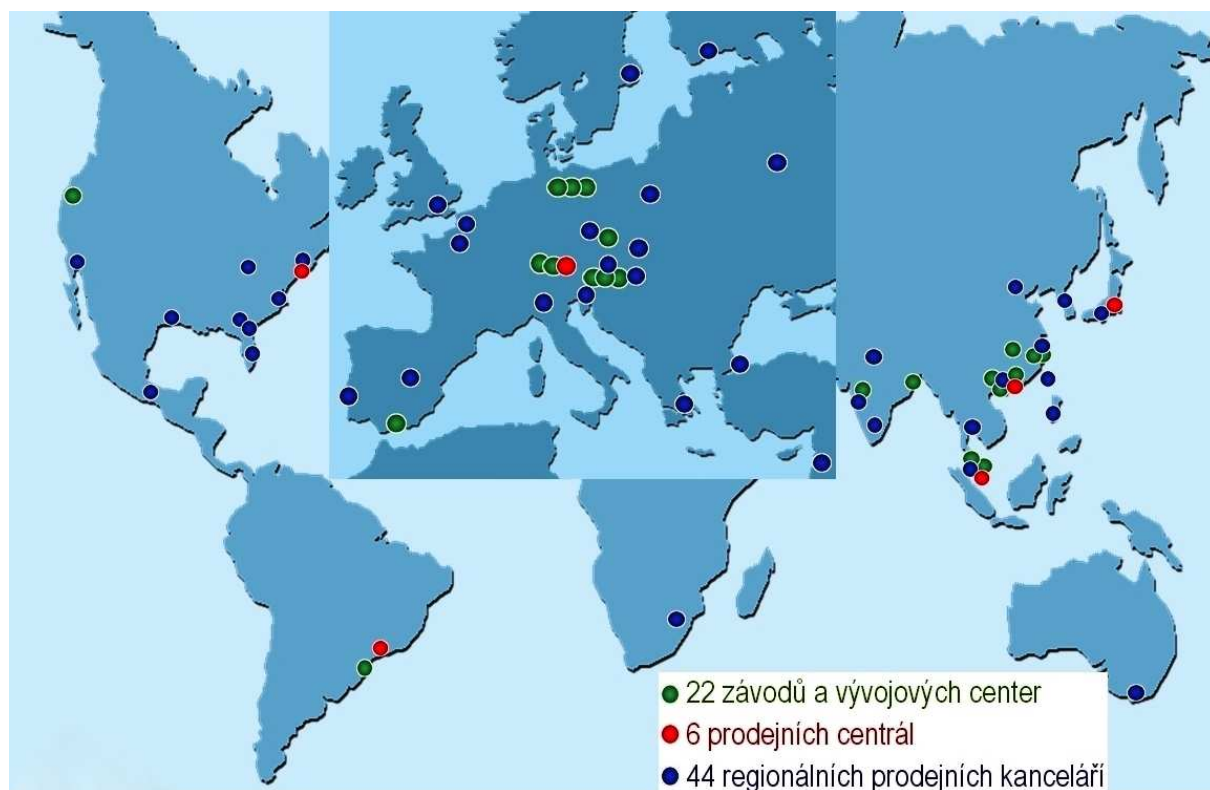
Pavla Horká
Jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:
Pod Lipami 53
789 69 Postřelmov

Přílohy

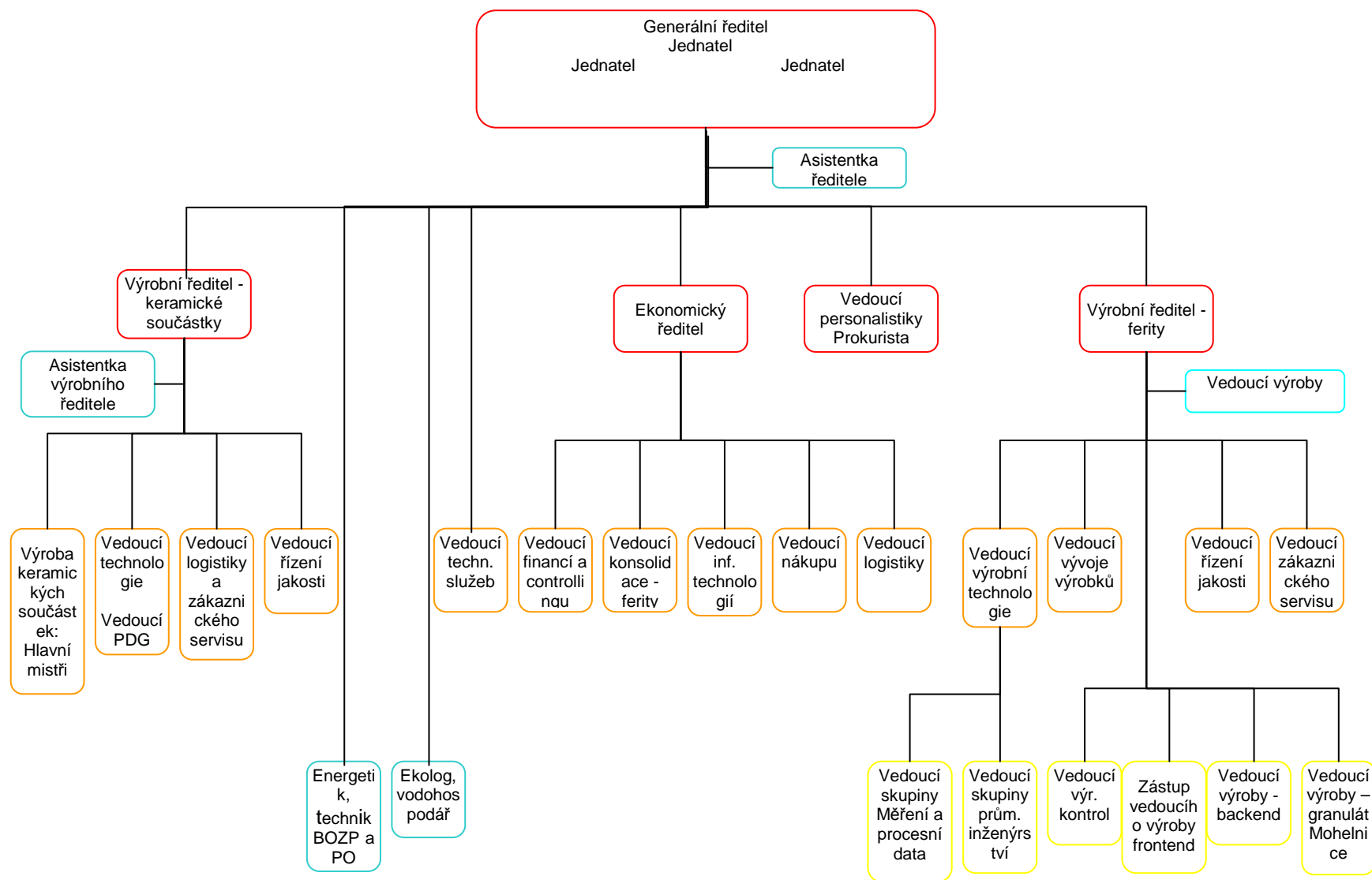
- Příloha č. 1: Firma XY ve světě
- Příloha č. 2: Organizační struktura firmy
- Příloha č. 3: Organizační struktura divize
- Příloha č. 4: Dotazník

Příloha č. 1: Firma XY ve světě



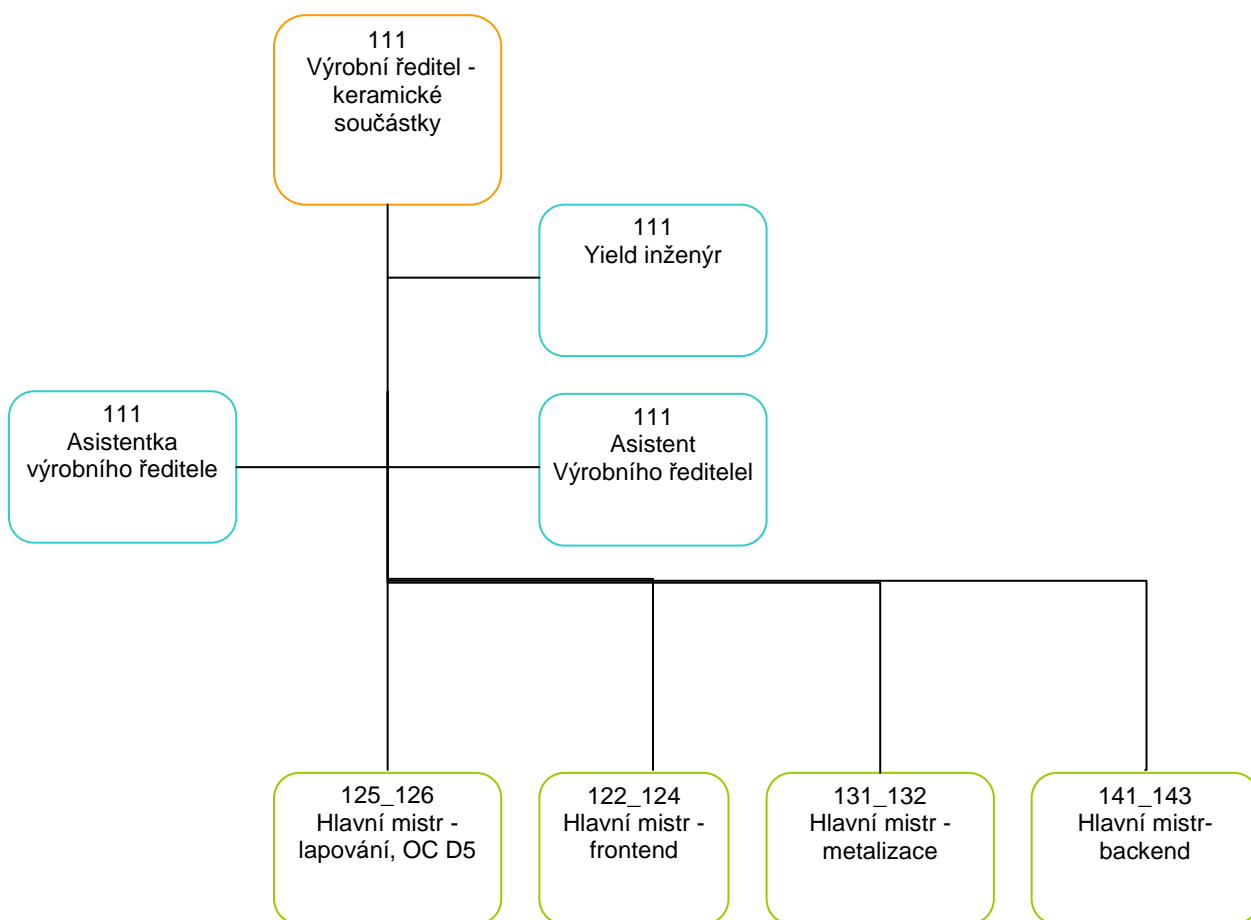
(Interní zdroj)

Příloha č. 2: Organizační struktura firmy



(Interní zdroj)

Příloha č. 3: Organizační struktura divize



(Interní zdroj)

Příloha č. 4: Dotazník

Dobrý den,

jsem studentkou 3. ročníku VŠB-TU Ostrava a obracím se na Vás s prosbou o zodpovězení několika otázek. Dotazník je anonymní a jeho výsledky budou sloužit jako podklad pro mou bakalářskou práci.

Předem děkuji za Váš čas, který jste u vyplňování tohoto dotazníku strávil/a.

U následujících otázek označte, prosím, odpověď, která se ztotožňuje s Vaším názorem:

	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
Je dobrý vztah zaměstnanců a nadřízených?	1	2	3	4
Je dobrý vztah zaměstnanců na stejné úrovni?	1	2	3	4
Je informovanost o současném dění v podniku dostačující?	1	2	3	4
Jste spokojeni se současnou výší Vašeho platu?	1	2	3	4
Myslíte si, že odměňování zaměstnanců je spravedlivé a objektivní?	1	2	3	4
Myslíte si, že Vaši kolegové na podobných pozicích v jiných organizacích mají vyšší platy?	1	2	3	4
Chválí Vás nadřízení za dobře vykonanou práci?	1	2	3	4
Máte příležitosti k postupu v kariéře?	1	2	3	4
Jste spokojeni se svou pracovní dobou?	1	2	3	4
Baví Vás práce, kterou vykonáváte?	1	2	3	4

Na následující otázky odpovídejte ANO nebo NE, případně svou odpověď zdůvodněte:

Je podle Vás pověst organizace dobrá? ☐ ANO ☐ NE

Pokud ne, v jaké oblasti?

.....

Stará se organizace o své zaměstnance dostatečně? ☐ ANO ☐ NE

V čem podle vás jsou rezervy?

.....

Jste seznámeni se systémem odměňování? ☐ ANO ☐ NE Co vám v něm chybí?

.....

Účastníte se vzdělávacích kurzů pořádaných firmou? Bylo vaše zaškolení dostatečné?

.....

Účastníte se vzdělávacích kurzů pořádaných firmou? ☐ ANO ☐ NE

Bylo vaše zaškolení dostatečné? ☐ ANO ☐ NE

.....

Doporučil/a byste svým známým pracovat v tomto podniku?

.....

Pokud byste věděl/a, že získáte jiné zaměstnání, odešel/a byste z této firmy?

☐ ANO ☐ NE

Pro které důvody byste zůstal/pro které byste odešel?

.....

Na následující otázku, prosím, napište vlastní názor:

Z jakých zdrojů se dozvídáte o současném dění v podniku?

.....

Které konkrétní informace vám chybí?

.....

Prosím, seřad'te uvedené motivační prvky tak, jak jsou pro Vás důležité - stupnice od 1 (nejvíce důležité) – 10 (nejméně důležité):

PRESTÍŽ ORGANIZACE	
FINANČNÍ OHODNOCENÍ	
UZNÁNÍ / OCEŇOVÁNÍ NADŘÍZENÝMI	
ZAJÍMAVÁ NÁPLŇ PRÁCE	
MOŽNOSTI POSTUPU A OSOBNÍHO ROZVOJE	
OHLEDUPLNÁ DISCIPLÍNA	
JISTOTA ZAMĚSTNÁNÍ	
DOBŘE PRACOVNÍ PODMÍNKY	
ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY	
POMOC V PŘÍPADĚ OSOBNÍCH PROBLÉMŮ	

Pohlaví:

☐ Muž ☐ Žena

Dosažené vzdělání:

☐ bez
vzdělání ☐ základní ☐ středoškolské
bez maturity ☐ středoškolské s
maturitou ☐ vysokoškolské

Jak dlouho jste zaměstnán/a v tomto podniku:

☐ méně než 1 rok ☐ více než 1 rok, ale
méně než 3 roky ☐ více než 3 roky

Divize: ☐ FER ☐ KB

Ještě jednou děkuji za Váš čas a přeji pěkný den!
Pavla Horká

